

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu diperlukan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya, adapun penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel. 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	Keterangan
1.	Judul Penelitian	Analisis budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan “Studi kasus bank DKI syari’ah cabang wahid hasyim Jakarta pusat” Nujanah (2008)
	Tujuan Penelitian	1. Untuk mengetahui indicator-indikator budaya organisasi pada bank DKI syari’ah cabang wahid hasyim Jakarta pusat. 2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada bank DKI syari’ah cabang wahid hasyim Jakarta pusat.
	Metode Analisis	1. Uji Koefisien Korelasi Rank Spearman 2. Statistik deskriptif dengan SPSS
	Hasil penelitian	1. Terdapat 9 indikator yaitu, inovasi, keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, agresivitas, stabilitas, system imbalan, jaminan sosial. 2. Ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
2.	Judul Penelitian	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan“ Studi pada dinas informasi komunikasi dan pengolahan data elektronik Kota Medan Asfar Halim Dalimunthe (2009).
	Tujuan Penelitian	1. Untuk mengetahui penerapan budaya organisasi pada kantor dinas Infokom dan PDE Kota Medan 2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada kantor dinas Infokom dan PDE Kota Medan.
	Metode Analisis	1. Koefisien Korelasi Product Moment 2. Koefisien Determinasi
	Hasil penelitian	1. Kantor dinas Infokom dan PDE Kota Medan telah menerapkan budaya yang cukup baik di dalam melaksanakan pekerjaan. 2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan pada kantor dinas Infokom dan PDE Kota Medan

Asfar Halim Dalimunthe (2009) melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan dilanjutkan dengan menganalisa data, maka terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,578. Hal ini berarti koefisien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat diterima.

Nurjanah (2008) melakukan penelitian pada bank DKI Syariah Cabang Wahid Hasyim Jakarta Pusat. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan melalui hitungan rank spearman didapat nilai r 0,668. Artinya antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dan nilai koefisien sebesar 44,6% serta meningkatnya kinerja karyawan 44,6% pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang didapat menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini memiliki beberapa sedikit persamaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada tema yang serupa dan obyek yang berbeda menggunakan instansi pelayanan publik. Begitupun dengan kesamaan dalam penggunaan teknik perolehan data yang mereplikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya pada pertanyaan yang diajukan pada kuesioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu pada wilayah Kantor koperasi yang akan diteliti.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya

Menurut Alisyahbana dalam Supartono (2004:31) budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua

tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.

Kemudian Peruci dan Hamby dalam Tampubolon, (2004:184) mendefinisikan budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah hasil pemikiran yang didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia atau manusia dengan alam yang berupa pengetahuan, kepercayaan, nilai – nilai dan kemudian diaplikasikan baik sebagai individu atau bermasyarakat.

2. Pengertian Organisasi

Sobirin (2002: 7) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang menghimpun anggota-anggota yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana dalam kelompok tersebut memiliki struktur yang memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari yang mudah hingga yang terberat dimana setiap unit memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama yang berdasarkan prosedur yang telah diatur secara formal.

3. Pengertian Budaya Organisasi

Efektivitas perusahaan tergantung oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu aspek manusia. Keberhasilan dan kemunduran suatu perusahaan juga tidak lepas dari aspek manusia tersebut, sehingga menjadi pokok perhatian dari sistem pengendalian manajemen. Senada dengan pandangan tersebut, McGregor dengan teori X-nya menjelaskan bahwa sesungguhnya manusia mempunyai kecenderungan untuk menjadi pemalas, kurang bergairah dalam berusaha maupun untuk melaksanakan suatu pekerjaan Robbins(2002:57).

Menurut Siagian (2002:27) budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama Siagian (2002:187). Menurut Turner dalam Wibowo (2006:258) budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas anggotanya. Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:349) budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya budaya organisasi adalah suatu sistem kesepakatan bersama dari nilai, norma maupun perilaku yang berlaku dalam suatu organisasi yang sifatnya mengikat dan membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain .

Menurut Davis dalam Lako (2004: 29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi

sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

4. Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison (2002) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein (2000) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak.

Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

a. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk

pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

Schein (2000) dan Rosseau (2004) mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

b. Elemen Behavioural

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

5. Budaya Organisasi yang Kuat

Deal dan Kennedy (2003) dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.

- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- d. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultur yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

6. Fungsi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a. Berperan menetapkan batasan.
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

7. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Tika (2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

- a. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh karyawan.
- c. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
- d. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
- e. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap

karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para karyawan seperti mengadakan pelatihan.

- f. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
- g. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- h. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- i. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

8. Indikator Budaya organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Eugene Mckenna (2005:60) adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan antar manusia dengan manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

b. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

c. Penampilan karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:349) adalah sebagai berikut :

a. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tngkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

c. *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

d. *Management support* (dukungan manajemen)

Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

e. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator budaya organisasi yang diambil adalah :

1) *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tngkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.

3) *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4) *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki forma.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Menurut Hasibuan (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Menurut Subri (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduuk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

2. Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Menurut Sedarmayanti (2011:260). mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Menurut Wibowo (2010:7) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.”

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2001), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

a. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola

komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jakson (2001). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan mereka
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

4. Kriteria Kinerja Yang Baik

Kinerja yang baik sebaiknya memiliki karakteristik sebagai berikut Kusnadi (2002: 267):

a. Rasional

Kinerja yang baik seharusnya diterima oleh akal sehat. Tidak ada kinerja yang baik yang tidak rasional.

b. Konsisten

Kinerja yang baik seharusnya sejalan dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan departemen dan tujuan organisasi.

c. Tepat

Kinerja yang baik harus dapat dinyatakan secara tepat dan jelas serta tidak menimbulkan kemenduan penafsiran.

d. Efisien

Kinerja yang baik sedapat mungkin melalui pengorbanan dana yang minim dengan hasil yang memuaskan.

e. Tertantang

Kinerja yang baik sebaiknya memberikan tantangan yang tinggi bagi pelakunya dan diupayakan menjadi motivator yang efektif.

f. Terarah

Kinerja yang baik seharusnya terarah kepada suatu tujuan tertentu, dapat melalui garis komando atau lepas.

g. Disiplin

Kinerja yang baik seharusnya dikerjakan melalui disiplin yang tinggi.

h. Sistematis

Kinerja sebaiknya dilakukan secara sistematis dan tidak acak.

i. Dapat Dicapai

Kinerja yang baik sebaiknya diarahkan dapat mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.

j. Disepakati

Kinerja yang baik seharusnya disepakati oleh semua pihak yang terkait, baik dari pimpinan puncak sampai kepada pelaksana terendah.

k. Terkait dengan waktu

Kinerja yang baik seharusnya dikaitkan dengan waktu yang telah diatur.

l. Berorientasi kepada kerjasama kelompok

Kinerja yang baik seharusnya diarahkan kepada kerjasama kelompok. Kinerja kelompok umumnya lebih efektif dan efisien dibandingkan kinerja individu.

5. Pengukuran Kinerja

Suatu kinerja yang tidak terukur dan tidak diukur akan cenderung menyimpang ke luar dari tujuan yang diharapkan dan akibatnya kinerja menjadi tidak efektif dan efisien. Pengukuran kinerja mutlak diperlukan guna memastikan dan menyesuaikan dengan tujuan dan target yang diharapkan. Untuk dapat membuat suatu pengukuran

maka manajer atau pimpinan organisasi harus membuat standar. Standar kinerja yang baik seharusnya mencerminkan berbagai posisi sesuai kebutuhan dalam organisasi sehingga dengan adanya standar pengukuran maka akan lebih mudah melakukan korelasi penyimpangan (Kusnadi, 2002: 270).

Banyak cara yang dilakukan dalam mengukur kinerja karyawan, sebab kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan suatu pekerjaan. Kinerja dapat diukur melalui kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, Mathis-Jackson (2006:378).

Adapun ukuran-ukuran yang dipakai dalam penilaian kinerja seseorang adalah:

a. Kualitas pekerjaan

Kualitas yang dapat dilihat dari hasil kerja, ketepatan, keterampilan, ketelitian, pemahaman dan penguasaan tugas, kedisiplinan, sikap terhadap tugas, kemampuan dalam bekerja sendiri, tanggung jawab, kecakapan menggunakan peralatan kerja, dan kemampuan memperbaiki peralatan kerja.

b. Kuantitas pekerjaan

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan termasuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.

c. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat.

d. Kerjasama dengan rekan kerja

Kemampuan bekerjasama didalam kelompok, kemampuan bekerjasama di luar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan, dan kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain.

6. Penilaian/Evaluasi kinerja

Menurut Sikula (1981: 2005) yang dikutip Mangkunegara (2000: 69) mengemukakan bahwa” penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Menurut Kusnadi (2002: 282) bahwa umumnya tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut di bawah ini:

- a. Untuk memperoleh arus balik (*performance feedback*).
- b. Untuk kepentingan administrasi kompensasi (*compensation*).
- c. Untuk keperluan melakukan promosi (*promotion*).
- d. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan manajemen (*management development*)
- e. Untuk perencanaan pemenuhan sumberdaya manusia (*work- force planning*)
- f. Untuk prosedur seleksi (*validation of selection procedures*).

7. Aspek-aspek penilaian Kinerja

Aspek yang di nilai dalam penilaian kinerja menurut Rivai (2005:324) adalah:

- a. Pengetahuan Teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan penelitian yang diperolehnya.
- b. Kemampuan Konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing bidang

operasional perusahaan secara tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.

- c. Kemampuan Hubungan Interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk berkerjasama dengan orang lain, seperti memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

D. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kotler dan Heskett (2002) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun karyawan.

E. Kerangka Pemikiran

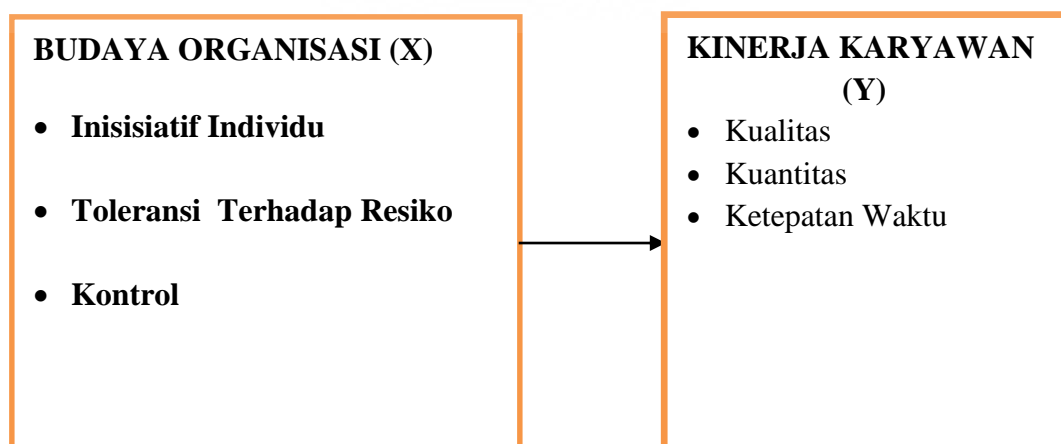
Setiap Kerangka pemikiran adalah suatu tinjauan mengenai apa yang diteliti yang dituangkan dalam sebuah bagan yang menjadi alur pemikiran penelitian. Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kerja karyawan. Pada budaya organisasi membantu memahami kegiatan organisasi dan karyawan bisa berkomunikasi dengan lebih efektif dan efisien, serta kontrol secara langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para kinerja karyawan, serta selalu berbuat dan berpikir inovatif dan memberikan dukungan kepada semua karyawan baik berupa inisiatif individu maupun pengambilan keputusan dalam memberikan kredit usaha.

Hal ini memberikan pengaruh yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, dengan tingkat ketepatan waktu kerja karyawan, kualitas pekerjaan, kerjasama dengan rekan kerja serta optimalnya kualitas kerja karyawan dalam mengemban kewajiban menjadi.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran yang menggambarkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Gambar 2.1

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan



Gambar di atas menjadi acuan bagi peneliti bahwasanya budaya organisasi yang berindikator inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, kontrol, sebagai variabel X yang akan memengaruhi variabel Y yaitu kinerja karyawan yang berindikator kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Meski karakteristik budaya organisasi berdasarkan berbagai teori tersebut telah dapat dijadikan sebagai ukuran dalam menggambarkan budaya yang terdapat pada suatu organisasi, namun tidak seluruhnya karakteristik budaya tersebut dapat digunakan untuk melihat budaya yang ada di Koperasi Wanita Serba Usaha “Setia Budi Wanita” Malang Jawa Timur. Dalam organisasi Koperasi Wanita Serba Usaha “Setia Budi Wanita” Malang Jawa Timur terdapat beberapa karakteristik budaya yang belum berkembang. Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur yang dilakukan pada beberapa pegawai Koperasi Wanita Serba Usaha “Setia Budi Wanita” Malang Jawa Timur, karakteristik yang menonjol pada Koperasi Wanita Serba Usaha “Setia Budi Wanita” Malang Jawa Timur: inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, dan kontrol

Organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal organisasi atau budaya organisasi, karena kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah sebuah kebutuhan (Widodo, 2010, 363). Hatman mengatakan bahwa budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam memotivasi perilaku inovatif karyawan, karena budaya organisasi menciptakan komitmen antara anggota dalam arti percaya kepada inovasi dan nilai-nilai organisasi yang terkait pada inovasi yang berlaku dalam organisasi, karyawan yang telah mengikatkan diri dalam komitmen selalu setia dan

rela memberikan upaya ekstra dan kreatif atas nama organisasi Nurmantu (2007,31). Sementara itu robbins (2000, 293).

Mengatakan suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan sebagai keperibadian organisasi . nilai dan keyakinan akan di wujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga menjadikan kinerja individual. Di dukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusaah dan logistik. Masing-masing pekerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dalam penelitian ini budaya organisasi dapat diukur menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:349) adalah:

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap risiko yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk mengambil resiko menjadi agresif, dan inovatif dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh karyawan.
3. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan langsung terhadap para karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan untuk mengetahui prilaku karyawan demi kelancaran organisasi.

Adapun kinerja karyawan diukur menurut Mathis-Jackson (2006:378) adalah:

1. Kualitas pekerjaan

Kualitas yang dapat dilihat dari hasil kerja, ketepatan, keterampilan, ketelitian, pemahaman dan penguasaan tugas, kedisiplinan, sikap terhadap tugas, kemampuan dalam bekerja sendiri, tanggung jawab, kecakapan menggunakan peralatan kerja, dan kemampuan memperbaiki peralatan kerja.

2. Kuantitas pekerjaan

kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan termasuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.

3. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat.

4. Kerjasama dengan rekan kerja

5. Kemampuan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai hasil yang lebih besar.

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan Sugiyono (2008:64).

Menurut Suharsimi (2006:71) hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan

data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian dan belum ada jawaban empiris.

Berdasarkan landasan teori diatas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut, yaitu:

Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Wanita Serba Usaha Setia Budi Wanita Malang Jawa Timur.

